

# "Cadenas de Valor o Matrices Productivas, respuestas a una nueva realidad económica y comercial a partir de 2014"

---

Álvaro Ramos  
Agosto de 2015

## I. Introducción y Enfoque

Lo primero que debo mencionar al introducir este tema, es que el presente trabajo se corresponde con una reflexión realizada desde la "praxis" (no de la teoría o de la mera especulación), es decir deriva de mi participación profesional en el diseño de programas y/o proyectos de desarrollo, desarrollo e inversión agroindustrial / agroalimentario, en países de la Región, como es el caso de la República del Paraguay o de la República Argentina, o de la observación del comportamiento y desempeño en el tiempo, de lo que en Uruguay muchas veces damos en llamar "Cadenas de Valor" y que a nuestro juicio en algunos casos sí lo son y en otros no.

En el caso del Paraguay el diseño en el año 2012 del proyecto "Cadenas de Valor Incluyentes" que llevó a generar alianzas público / privadas entre el Gobierno, a través del MAG e industriales y exportadores de determinados productos agrícolas, para la inclusión en los complejos (cadenas) del mayor número posible de pequeños productores agrícolas (agricultores familiares). En este caso pudimos analizar y observar el desempeño de "Cadenas de Valor" para: (i) Sésamo y Sésamo Orgánico exportado en grano directamente al Japón; (ii) Mandioca para la producción de almidón con destino al consumo interno y al mercado brasileño; (iii) Leche, básicamente para el consumo interno; (iv) Fruta Fresca para la exportación a mercados regionales (banana y piña); (v) Frutas para la producción de jugos, concentrados y bebidas refrescantes; (vi) Caña de Azúcar para la producción de azúcar orgánico con destino a la exportación; (vii) Káa Heé (Stevia rebaudiana) arbusto de cuyas hojas se extrae un endulzante natural no sacarósico que ha tenido una creciente participación en los mercados en países desarrollados desde la década de los 90; (viii) la producción de algodón con destino a la producción de tejidos para prendas artesanales paraguayas a partir del tejido denominado "Aho Poi".

En todos los casos el análisis de la real o potencial Cadena de Valor se realizó desde los siguientes criterios de análisis: (i) que fuera posible la construcción de un acuerdo de mediano plazo y una alianza público / privada, donde el estado y los industriales y/o comerciantes exportadores asumieran compromisos recíprocos y sostenidos en el tiempo, para el desarrollo de una "Cadena de Valor", competitiva e inclusiva; (ii) que la cadena tuviera potencial de inclusión de productores familiares hacia los cuales iba a ir dirigida

una batería de instrumentos de la política pública definidos por el estado; (iii) que tuviesen mercados en expansión y pudiesen demostrar corrientes comerciales estables; (iv) que al interior de la cadena pudiesen construirse “arreglos” comerciales o sea contratos de mediano plazo donde el sector privado, desde el eslabón “motor” o “núcleo” principal de la cadena aportara el mercado, infraestructura, logística, tecnología, en función de una expectativa de mayor competitividad y renta para la cadena y en función de una expectativa cierta de capturar nuevos consumidores.

En el caso de la Argentina el diseño de un proyecto de inversión de características similares al anterior, atendió a las provincias de Entre Ríos en la Mesopotamia Argentina y Chaco, en el NOA. En este caso las “Cadenas de Valor” analizadas con los mismos criterios anteriores fueron en Entre Ríos: (i) la de lácteos para atender consumo interno y exportación; (ii) el arroz para consumo interno y exportación, básicamente a Brasil; (iii) la cadena citrícola para la producción de jugos y concentrados. En el caso de Chaco, las cadenas analizadas fueron: (i) la del algodón, para la producción de fibra mejorada para mercado interno y (ii) la producción de carne vacuna, especialmente la cría para el abastecimiento de las empresa de engorde y frigoríficas, concentrando la oferta de “reemplazos” y mejorando la capacidad negociadora de criadores frente a invernadores y frigoríficos.

En el caso del Uruguay vale mencionar que la observación del desempeño de varias “Cadenas”, permite sin lugar a dudas ratificar – en este caso “ex – post” – un mucho mejor desempeño de la cadena globalmente considerada, cuando ha habido a lo largo de los años políticas públicas sostenidas, en respaldo del comportamiento de los agentes privados en los diferentes fases o eslabones de la misma, pero sobre todo en la expresión de una estrategia global.

Es muy claro el desempeño de la emblemática “Cadena Láctea” para el Uruguay, donde sucesivas etapas y estadios de desarrollo de la misma (producción, industrialización, comercialización y consumo), han estado acompañadas con muy potentes políticas públicas que parten desde 1935/36 hasta la fecha y que han tenido que ver con: (i) el desarrollo institucional, empresaria y comercial a partir del modelo asociativo - gremial cooperativo con participación del estado con la creación de CONAPROLE; (ii) el monopolio del mercado interno (montevideano) de abastecimiento de leche fluida pasteurizada; (iii) la obligatoriedad de recibo de leche a todo productor de más de 60 litros diarios, que se inscribiera como remitente a la cooperativa (principio de puertas abiertas); (iv) sistema tarifado de precios (leche cuota), vigente hasta 2008 y (leche industria) liberalizado a mediados de la década de los setenta); (v) las reformas institucionales generadas por distintas leyes en la medida de la evolución del sector y el comportamiento de la o las

cadena, sucesivos cambios en el diseño y funciones de la Junta de Leche, sustitución por el INALE en 2007; (vi) inversiones en infraestructura pública acompañando la competitividad exportadora y los cambios tecnológicos en materia de acopio, transporte y logística, a partir de inversiones en caminería rural y electrificación lo cual sustentó la granelización de la recolección y la mejora en la calidad de leche; (vii) modelos de apoyo a la producción como los campos de recría; (viii) el acompañamiento al desarrollo tecnológico de la producción lechera a través de la investigación y generación de paquetes tecnológicos en materia de pasturas y alimentación del ganado, en materia sanitaria y de manejo del rodeo y en materia de la mejoría constante de la calidad genética del rodeo; (ix) finalmente la aprobación de instrumentos legales de financiamiento al sector como hemos visto en 2002, 2007 y ahora mismo en 2015. Estas constataciones no son taxativas, hay más instrumentos de la política pública orientados hacia el desarrollo y la competitividad del sector.

Otro caso emblemático ha sido el del Sector Arrocerero. En este caso la Cadena se construyó a partir de una alianza público / privada, reflejada notablemente desde el punto de vista institucional en la Comisión Sectorial del Arroz, creada por decreto en 1973 y ratificada ya en democracia el 1 de marzo de 1985. Integrada con una fuerte participación del estado a través de varios ministerios, del BROU y de la OPP y con participación de los Molinos Arroceros industriales y exportadores, y los productores a través de la Asociación de Cultivadores de Arroz. Las funciones de la Comisión han estado vinculadas a (i) la negociación y fijación del precio del arroz entre industriales y productores, con una participación activa del estado, tomando como base los costos de producción y el comportamiento de los mercados internacionales, funcionando como una especie de paritaria; (ii) la definición de las políticas e instrumentos de financiamiento; (iii) lineamientos en el plano tecnológico, tanto para el manejo del cultivo en sus diversas variedades, como para el uso del suelo y del riego; (iv) inversiones que el estado ha hecho para mejorar la competitividad externa del sector a partir de planes de electrificación rural y caminería, reservas de agua y canalización de la misma con destino al riego para el cultivo.

La sola existencia de la Comisión Sectorial y un robusto conjunto de políticas públicas e instrumentos dirigidos a la cadena de valor, le han dado una extrema cohesión a la misma, siendo esta netamente exportadora y sujeta a las variaciones y cambios en los mercados internacionales. Más allá de las condiciones para su desempeño puntual o en diferentes períodos, una vez más la política pública coadyuva a la cohesión.

Quizás con menor proyección que las anteriores, otro claro ejemplo de consolidación de una Cadena de Valor, a partir del asociativismo cooperativo y una política pública de

financiamiento ha sido la experiencia de Central Lanera Uruguay. Esta empresa cooperativa de segundo grado logró sostenerse en el tiempo. Creada en 1967, durante casi 50 años ha canalizado un porcentaje siempre cercano al 10 % de la lana comercializada en cada zafra y en algunos momentos más. Si bien es cierto que en la actualidad por razones de mercado, la lana ha perdido importancia relativa en las exportaciones uruguayas, la empresa cooperativa ha incorporado el negocio ovino para carne. En el caso de la comercialización de lana se ha integrado verticalmente incorporando los procesos de peinaduría y exporta casi el 100 % de la lana que recibe de su base de asociados. En este caso la política pública clave ha sido el financiamiento otorgado a la empresa cooperativa de segundo grado, por parte del BROU durante estos 48 años de vida, permitiéndole trasladar adelantos financieros al productor por lana “sobre el lomo de la oveja”, a partir de un compromiso de remisión y comercialización de la lana, para luego ser exportada con diferentes grados de procesamiento acondicionamiento. Esta política (instrumento financiero) ha permitido sostener el precio promedio y el sistema de remates, como dos elementos diferenciales de la comercialización asociativa del sistema.

El último ejemplo que se nos ocurre mencionar - no porque no haya más - quizás no culminó aún, como en los casos anteriores conformando una típica “Cadena de Valor” integrada verticalmente, lo constituyó el Plan Nacional de Silos, encarado en la década de los 70 por el estado uruguayo. En este caso el estado realizó la inversión necesaria en distintas etapas históricas en plantas de silos en todo el país, poniéndolas en manos de los agricultores cooperativizados (prestando servicios, mediante el pago de un canon al estado y finalmente traspasando la propiedad), en las principales áreas con potencialidad agrícola en el territorio nacional. El proceso de articulación de un sistema cooperativo agrícola desde la concentración de la oferta, determinación de los momentos de venta, una mejor negociación de precios, defendiendo la calidad de los granos, permitiendo la conservación, secado, limpieza, almacenaje de éstos y demás servicios a la producción agrícola y la comercialización, potenciaron la existencia de una red de empresas cooperativas agrícolas de primer grado, muy importantes en muchos departamentos del país. Esta red de empresas cooperativas permitió crear primero la Central Cooperativa de Granos y más tarde la empresa cooperativa de primer grado COPAGRAN , especializada en la comercialización de granos. Sobre fines la década de los 90 y comienzos de la década pasada el estado transfirió a las cooperativas la propiedad de las plantas de silos, con lo cual cerró el ciclo de una política pública sostenida también por más de tres décadas.

La pregunta natural que surge a continuación de esta introducción, es cuál es el resultado de esta reflexión o análisis práctico respecto del comportamiento, promoción y/o

estímulo de determinadas Cadenas de Valor en el sector agroindustrial o agroalimentario y su vinculación con las políticas públicas.

Lo primero que tenemos que decir es que en todos los casos se repiten los siguientes conceptos: (i) un conjunto de políticas públicas consistentes, con instrumentos potentes; (ii) sostenida en el tiempo durante varias décadas, más allá de los cambios en los contextos tanto de mercado como políticos, que recomendaron cuidadosos ajustes en las mismas, pero su continuidad; (iii) sistemas asociativos / cooperativos entre las empresas del sector que permiten construir sistemas de alianzas entre privados y entre éstos y el estado; (iv) mecanismos de gobernanza claros, aceptados y con participación de los involucrados en los negocios; (v) una clara orientación hacia el mercado; (vi) la búsqueda de niveles de competitividad acordes con el comportamiento de los mercados; (vii) disminución de los costos de transacción al interior de la cadena.

En los casos donde desde la política se busca promover el enfoque de cadenas para incorporar a los mercados a un gran número de productores, especialmente familiares, pequeños y medianos, la construcción de alianzas público / privadas y la búsqueda del asociativismo como una herramienta complementaria clave para su viabilidad.

Consecuentemente, la segunda pregunta es cuál sería el papel de la política pública y de estado en el desarrollo de encadenamientos competitivos y sostenibles en condiciones de mercado. A nuestro juicio es clave e irremplazable y nos parece que el análisis más teórico de la definición de “Cadenas de Valor” y su desempeño esperado, avala este juicio que como dijimos ya, surge solamente de un proceso de observación: (i) ex – ante, en programas y proyectos que postulan las alianzas público privadas para construir cadenas de valor competitivas e inclusivas; (ii) ex – post en el caso de cadenas de valor o complejos productivos / industriales que se han sostenido y cumplido un papel relevante en los mercados, cumpliendo con los 6 conceptos mencionados más arriba por parte de los actores intervinientes, tanto públicos como privados.

## II. Definiciones generales

### Discusión del Concepto

Desde el punto de vista estrictamente teórico y académico no se puede decir que para que exista una cadena de valor debe existir una política pública, de hecho Porter, Gereffi, Williamson, Humphrey y varios otros economistas, creadores del concepto de Cadena de Valor o han desarrollado este enfoque en el mundo, señalan que en última instancia una

Cadena de Valor se concibe como “el amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto”. Se pone un gran énfasis en los aspectos organizacionales y en los vínculos entre los agentes económicos participantes en la cadena. Organización del proceso de producción e industrial, coordinación, gobernanza, y poder relativo dentro de la cadena.

Una definición aproximada de Cadena de Valor y sobre todo aceptable para el tipo de negocio que encontramos en el sector agroindustrial / agroalimentario, permite ver la cadena como una red o conjunto de actividades desempeñadas por agentes económicos o empresas agrupadas, alrededor de un producto, mercancía o servicio. Esta red tiene diferentes “nodos” con diferente peso relativo y la dinámica de la cadena depende del control o liderazgo que ejerce en el proceso la empresa líder (el nodo principal, núcleo o motor) de la cadena. Como podemos ver entonces, el concepto clave para discernir si estamos frente a un proceso productivo que involucra diversos agentes económicos (empresas) en transacciones comerciales puntuales o en cambio frente a una red o sistema de empresas que se vinculan mediante arreglos institucionales / comerciales de medio plazo, es la **gobernanza** dentro del sistema o de la cadena. Esto es el marco estratégico en la empresa o conjunto de empresas y el tipo de arreglos comerciales que se dan dentro de dicho marco.

A lo largo de estas observaciones prácticas vinculadas a la identificación y el diseño de programas y proyectos de inversión para el desarrollo agropecuario y rural, hemos visto buenos aportes complementarios respecto del concepto Cadena de Valor, desde el punto de vista técnico o académico. Los hay desde un enfoque ligado a la política pública y a sus instrumentos y también desde un enfoque vinculado con los procesos o acciones para crear condiciones políticas y de mercado para que surjan y se establezcan Cadenas de Valor (promoción).

De cada uno de estos tres enfoques extraemos conceptos que a nuestro juicio son pertinentes a tomar en cuenta para el análisis.

En primer lugar lo que corresponde decir es que la Cadena de Valor, en teoría puede darse integrada totalmente en forma vertical en una sola empresa o por el contrario como es el caso más frecuente en el sector agroindustrial agroalimentario, éstas se desarrollan en encadenamientos verticales y horizontales, conformando cadenas o matrices de valor donde los encadenamientos dependen de los niveles de compromiso y confianza entre los actores y los sistemas de gobernanza.

En sentido estricto entonces, la cadena de valor no precisa para existir o crearse de la existencia de políticas públicas que las promuevan o las sostengan. No obstante sí es

cierto que la academia recoge multiplicidad de ejemplos en Europa, los Estados Unidos y en Asia donde el enfoque de cadena ha sido la “piedra angular” de las políticas de desarrollo industrial de varios países y para ello dispuso de una variado número de instrumentos.

### Cadena de Valor definición y objetivos

En el sector que nos ocupa (agroindustrial / agroalimentario), vamos a trabajar con la idea de **Cadena de Valor Productiva**, en la cual se establecen **arreglos** o relaciones entre diversos **actores** individuales (agentes económicos / empresas), para **transformar** insumos físicos y servicios en un producto determinado, con valor de mercado. A nuestro juicio es aplicable el concepto Cadena de Valor cuando la relación entre los actores se convierte en una **relación estratégica** con un beneficio mutuo. Los diferentes actores o eslabones de la cadena, ejercen una articulación coordinada de actividades para agregarle valor al producto o servicio y llegar finalmente al consumidor final. El impacto es mayor para todos los actores, porque todos trabajan en la misma dirección.

El enfoque de cadena busca básicamente alcanzar los siguientes objetivos:

- (a) **Aumentar la competitividad de la cadena** y su producto o productos finales y acceder a nuevos mercados y consumidores. Mejorar las características del producto en términos de calidad, precio, volumen confiabilidad, diseño, oportunidad y tiempo de entrega. Muchas veces la salida final del proceso no es un solo producto sino que es una “canasta” de productos vinculados que parten de una misma materia prima, que con diversos procesos de transformación permite llegar a un conjunto de productos finales con diferentes mercados de destino y tipo de consumidores. La combinación de éstos depende de múltiples factores, pero fundamentalmente de las expectativas de la empresa líder (núcleo o motor) o del conjunto de la misma, sobre el resultado económico o la renta relativa que cada producto aporte al desempeño global y de la mejor combinación de éstos en relación con la obtención del mejor resultado posible. En definitiva en esto consiste la estrategia comercial.

Además de las características del producto o productos generados por la cadena de valor, la competitividad va a depender también que el conjunto de arreglos comerciales al interior de la misma, permita bajar costos de transacción. Es decir de la transacción en el mercado de todos aquellos productos, bienes y servicios que hacen parte del proceso productivo y de transformación de la cadena.

Actuar sobre los costos de transacción implica lograr los mejores arreglos comerciales posibles para arribar a un acuerdo (contrato), hacerlo efectivo, y hacerlo cumplir y prever los recaudos necesarios por si al final el contrato falla. En un extremo las empresas operan en un mercado “spot” donde los arreglos son puntuales y los contratos por negocio. Se corren todos los riesgos frente a fallas eventuales en el mercado, el comportamiento de los agentes, la evolución relativa de los precios en el tiempo, contra la expectativa de captar el máximo de los beneficios de una transacción puntual. El mejor negocio, en el mejor momento.

En general vemos este tipo de negocio en el mercado de las commodities, donde el objetivo (maximizar la renta) se basa mucho más en volumen y oportunidad que en otras características del producto. Estamos hablando de productos de una baja densidad económica, o sea de menor valor por unidad de producto.

La Cadena de Valor permite operar en los mercados a través de una planificación conjunta, diferenciar los productos, aumentar la cantidad y variedad de los mismos en función de una demanda específica, es decir a partir de una lectura inteligente del comportamiento de los consumidores en el mercado, condiciones de acceso y las normas y regulaciones vigentes en los mismos. Con los arreglos institucionales / comerciales adecuados al interior de la Cadena es posible bajar costos de transacción entre eslabones y llegar al consumidor en el mercado con un producto mejor definido, a menor precio, de mejor calidad y en el momento más adecuado.

Si los sistemas de gobernanza funcionan bien y ordenan la relación entre los actores a partir de un plan estratégico comercial común, es plausible alcanzar estos resultados y al fin mejorar la competitividad particular y global de la cadena.

La competitividad del producto o productos finales de la cadena no depende de una sola empresa, sino de que todos los eslabones de la misma implementen su parte del Plan Estratégico y sean capaces de aplicar las medidas de mejora que les correspondan.

- (b) **Distribución más equitativa.** Este objetivo supone en la lógica privada buscar arreglos económicos entre los actores que maximicen la renta en el tiempo, es decir en períodos más largos de tiempo logrando acuerdos duraderos, de mayor solidez y otorgando así niveles de cohesión mayor a la cadena. Supone que la apropiación de parcelas de la renta generada por los procesos de agregación de valor al producto en los diferentes eslabones de la cadena, será más equitativo y

estará mejor repartido entre los distintos actores, y esto será posible a partir de una planificación estratégica comercial de mediano plazo.

Desde la política pública, un mayor equilibrio entre los actores y una apropiación más equitativa de la renta generada en los distintos eslabones de la cadena, contribuye a una redistribución más equitativa de la renta en general y es un objetivo plausible a perseguir en procesos de desarrollo, donde el tiempo de acumulación es clave para mejorar el desempeño económico de las empresas y mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio.

Una distribución más equitativa de la renta generada y del crecimiento tendrá impacto directo sobre ingresos y empleo. Esto es particularmente sensible para aquellos actores de la cadena más vulnerables como son los micro y pequeños empresarios o los pequeños productores. Dentro de la Cadena de Valor van a estar relacionados con actores más poderosos que ellos. Para mejorar su desempeño y sus posibilidades de acceso a nuevos negocios y nuevos mercados y para lograr en forma sostenida estos resultados, hay que corregir la subordinación de estos actores más débiles, a los intereses de los actores más fuertes o incluso respecto del núcleo o motor de la cadena. Para ello la acción del estado y la política pública no puede ser neutra. Toda pretendida neutralidad favorece la posición del más fuerte. Por ello una política pública que busque obtener resultados en este sentido (el de la redistribución de los ingresos dentro de la cadena) debe actuar explícitamente y con instrumentos concretos (negociados y aceptados por consenso, entre los actores). El proceso de redistribución de la renta entre actores en la cadena, no será espontáneo y depende entonces de los sistemas de gobernanza al interno de la misma.

Si estamos pensando en estimular Cadenas de Valor competitivas, inclusivas y sostenibles en el tiempo, para dar cuenta de nuevas situaciones de mercado y mejorar el desempeño de nuestras exportaciones y exportadores, una política pública que aplique el enfoque de cadena debe estimular y generar entre los participantes, arreglos institucionales y comerciales más equitativos al interior de las Cadenas de Valor establecidas o a establecerse. Debe atender vulnerabilidades reales o potenciales y equilibrar la relación entre los actores. Si esto no está claro, ocurrirá que dos elementos clave para el éxito de la planificación estratégica de la cadena no van a ocurrir. Estos son la **confianza** y la **cohesión** que se deriva de ella.

- (c) **Integración a los mercados.** Los factores de éxito que son claves para promover eficazmente cadenas de valor competitivas y sostenibles son: (i) la orientación hacia el mercado. La estrategia debe ser poder identificar con precisión la demanda de los consumidores y satisfacer la misma a partir de un producto final que reúna las cualidades requeridas, principalmente, precio, calidad, cantidad y oportunidad; (ii) los productos de la cadena deben tener una clara potencialidad en el mercado, idealmente trabajar sobre productos con demanda en expansión y disponer de alguna situación ventajosa para atenderla; (iii) realizar un manejo estratégico y transparente de la información sobre costos y precios; (iv) realizar un manejo estratégico y transparente de la información al interior de la cadena, especialmente en lo referido a condiciones y regulaciones (normas técnicas) de acceso a los mercados, particularmente cuando hablamos de mercados internacionales (calidad, inocuidad, medidas sanitarios / fitosanitarias, trazabilidad); (v) conocimiento de los acuerdos comerciales existente con los países de destino de manera de aprovechar al máximo las ventajas emergentes de los mismos; (vi) liderazgo privado, aunque se cuente con políticas públicas orientadas a la promoción y estímulo hacia las cadenas de valor (instrumentos que mejoren los sistemas de gobernanza al interior de las mismas, mejor distribución de la renta entre los distintos eslabones), son las empresas las que asumen el liderazgo en la mejora de los productos y los procesos y en la prospección de mercados y tendencias en los consumidores, las decisiones y los riesgos de la inversión.
- (d) **Desarrollo de capacidades.** Si se trata de desarrollar mercados, nuevos productos mejor focalizados a las demandas de los consumidores, bajar costos de transacción entre los actores, agregar valor en cada fase o eslabón de la cadena, muchas veces será necesario actuar ya sea con recursos endógenos (provenientes de la misma cadena de valor) o con recursos exógenos, provenientes de la política pública, sobre la construcción de capacidades entre los actores de la misma. Esto entre otras cosas supone “nivelar” la relación entre los actores y mejorar los sistemas de gobernanza y la sostenibilidad de los arreglos.
- (e) La **creación de confianza** es un aspecto clave para dar sostenibilidad a los arreglos al interior de la cadena y para asegurar niveles y sistemas transparentes y eficaces de gobernanza. Esto implica que más allá de obtener buenos acuerdos comerciales (contratos) entre los actores, disponer de ámbitos institucionales de encuentro, discusión, negociación y planificación, en los cuales se lleve a cabo, actividades conjuntas previamente acordadas y consensuadas, generar un proceso de

construcción de confianza. Entre los ejemplos vistos en el primer capítulo uno paradigmático en este sentido sería la Comisión Sectorial del Arroz en Uruguay. Otro la Junta de la Leche en su momento o el actual INALE.

### *Actores en las Cadenas agroindustriales / agrolimentarias*

A nuestro juicio hablar de Cadena de Valor en un sector de la producción agroindustrial determinado, implica disponer de arreglos institucionales y comerciales entre un conjunto de actores (empresas de distinto tipo dentro del sector), o sea que está vinculado a los mecanismos de gobernanza dentro de la cadena. Una cosa son arreglos comerciales más o menos puntuales o zafrales de proveeduría y otra cosa es disponer de espacios de negociación, planificación conjunta, articulación comercial, gestión de la información, gestión del conocimiento y acceso a tecnologías de proceso, todo lo cual genera cohesión y coherencia al desempeño global de la cadena y de cada uno de su actores parte.

Así como nadie duda que en el sector lechero uruguayo existen potentes Cadenas de Valor, la más notable claramente es la representada por el sistema que lidera CONAPROLE, es mucho más discutible que tratemos como una Cadena de Valor al sector de la producción de carne vacuna.

En el sector de la carne vacuna los intereses de productores criadores, invernadores, frigoríficos, distan mucho de estar alineados en un enfoque estratégico común y la mayoría de las veces sus intereses se muestran claramente enfrentados en estrategias comerciales antagónicas. Los frigoríficos (núcleo o motor de la cadena) por conocimiento y posicionamiento en los mercados, ejercen una posición dominante muy clara frente a los otros actores, fijando las condiciones de acceso al negocio y desde allí a los mercados (especialmente los internacionales). No funciona fluidamente el “escape” natural que mejoraría las condiciones de negociación entre productores e industriales, de la exportación en pie de ganado, ni tampoco sistemas de gestión de la información transparentes y todo ello refuerza la posición dominante del núcleo principal o motor de la cadena. Por otra parte tampoco entre criadores e invernadores existe una articulación positiva y también allí juega la posición dominante de los segundos, por concentración o tamaño económico, capacidad financiera y posicionamiento en el mercado. Es cierto que últimamente los frigoríficos han avanzado en la integración vertical del negocio incorporando la terminación de los ganados a partir de la técnica de los feed lots y también es cierto que hay empresas ganaderas que integran en un mismo proceso cría, recría y engorde, pero a nuestro juicio en sentido estricto no hablaríamos de la aplicación del enfoque de Cadena de Valor en el caso de la ganadería vacuna. Por otra parte no existen políticas lo estimulen, aunque como ya dijimos las mismas no son imprescindibles.

En los otros casos observados en Uruguay y ejemplificados para Paraguay y Argentina, sí aparece a nuestro juicio con bastante claridad (o se busca establecer) el enfoque de cadena en el funcionamiento de estos sectores y en la articulación de productores, comerciantes, industriales y exportadores en cada uno de ellos.

En términos generales podríamos ejemplificar en el diagrama de la página siguiente, los actores que en general se vinculan al interior de una Cadena de Valor agroindustrial o agroalimentaria. En vinculación con la Cadena (aunque no dentro de ella) debemos incorporar las instituciones públicas, tanto las de control y regulación, como las de promoción, asistencia técnica, extensión y apoyo.

**Lámina 1. Diagrama de actores y funciones en una “Cadena de Valor” teórica en el sector agroindustrial / agroalimentario**



### Integración vertical y horizontal, el papel de las cooperativas

El papel del asociativismo y el cooperativismo. Ya vimos en los ejemplos de Uruguay y también en los de Paraguay y Argentina el papel que los modelos asociativos tienen al momento de conformar Cadenas de Valor. Concentrar micro pequeñas y medianas empresas para la producción (concentrar oferta, mejorar la capacidad negociadora) y/o cumplir funciones dentro de la cadena que agregan valor en el proceso y que mejoran el desempeño y la apropiación de parcelas mayores de la renta generada en cada uno de los eslabones, es un esquema plausible de organización y gobernanza.

Como vimos en el punto anterior varias de las funciones en el proceso de agregado de valor en la cadena, puede ser prestado a su vez por cooperativas que asocien productores

y que cumplan en conjunto con cualquiera de las funciones de procesamiento y agregado de valor. En general los ejemplos más notorios se dan en los procesos previos a la industrialización, como es el pre – acopio, acopio, acondicionamiento, limpieza, clasificación, conservación y acopio, cadena de frío (si corresponde), transporte.

La cooperativa agraria de servicios a la producción y a la comercialización puede - como cualquier otra empresa - más allá de su forma jurídica, integrar verticalmente toda la cadena (hay experiencias internacionales en este sentido, particularmente en Estados Unidos, Europa y Canadá), puede también y es lo que más comúnmente sucede cumplir varias de las funciones de agregación de valor y ser parte de los eslabones clave de la cadena. Esta integración horizontal entre los asociados y vertical con los otros actores de la cadena, permite a la vez que agregar valor en el proceso, bajar los costos de transacción. Obviamente que para esto se requiere el desarrollo de capacidades empresariales y de gestión dentro de la empresa cooperativa.

Para empezar la cooperativa concentra la oferta de sus asociados frente a la industria o frente al nodo principal, núcleo o motor de la cadena. Facilita la negociación y asume responsabilidades comerciales en conjunto por sus asociados ante los demás actores. Cumple además con funciones como el abastecimiento de insumos, la venta de herramientas y equipos, combustible, el financiamiento de la producción, ya sea con recursos propios, manejo de la “cuenta corriente” o canalizando productos financieros de las instituciones de plaza. Más allá de la producción puede hacerse cargo del transporte de los predios a los centros de acopio, el acondicionamiento, clasificación, almacenaje, fraccionamiento. Asume además otras funciones subsidiarias como las administrativas, el suministro de servicios de asistencia técnica, la información estratégica para la actuación de los productores en la cadena y en los mercados.

Parecería del análisis de las experiencias vigentes que el cooperativismo u otras formas asociativas entre actores de la cadena, especialmente entre pequeños productores favorecen las fórmulas de gobernanza y la creación de confianza entre los actores y cohesión de la cadena en virtud de objetivos comunes.

### Políticas Públicas

En materia de políticas públicas ya nos hemos referido a la importancia que a nuestro juicio tienen y han tenido en la construcción de Cadenas de Valor sostenidas en el tiempo, toda vez que la política genera condiciones de competitividad, estimula la integración de los actores, complementa funciones y reduce asimetrías. Si bien la principal responsabilidad e iniciativa en la construcción de la cadena y en el diseño de los arreglos que la hace posible es privado, los instrumentos de la política pública, han demostrado

tener impactos sobre alentar o desalentar la construcción y cohesión de la cadena y la sostenibilidad de los arreglos, incidiendo sobre las formas de gobernanza y la competitividad global de la misma.

En este sentido se podrían diferenciar tres tipos de políticas que afectan el desempeño competitivo de las cadenas. (A) Aquellas que tienen que ver con la “competitividad sistémica” es decir con lo macro; (B) aquellas que tienen que ver con lo sectorial agropecuario y/o agroindustrial y (C) las específicas por rubro o dirigidas a facilitar el funcionamiento, creación e integración de la cadena en particular.

El Uruguay tiene una economía abierta, volcada a la exportación, con un mercado interno pequeño y con el sector agropecuario y agroindustrial como principal responsable de las exportaciones del país (75 %). Es todavía un país muy dependiente de la explotación de sus recursos naturales, para su participación en el comercio internacional. Si bien en las últimas tres décadas ha aumentado mucho la incorporación de capital, tecnología, inversión física y también la internacionalización de las empresas del sector, aún el grueso de las exportaciones uruguayas responden al comercio de commodities.

El agregado de valor a los productos del agro, ha crecido pero aún es necesario explorar oportunidades y participar en mercados más definidos, con nichos de demanda más específicos y con una oferta de productos más diferenciada, de modo de exportar junto al producto y el valor extraído de los recursos naturales explotados, el valor agregado del trabajo y del conocimiento aplicado, así como el valor agregado de los servicios aplicados. El país ha avanzado, aunque no con la celeridad necesaria en este sentido, ni aún recientemente, en el momento más favorable para las exportaciones uruguayas como fueron los años entre el 2003 y 2014.

Ahora bien, si frente a una contracción de la demanda en los mercados y a una caída de los precios internacionales de las commodities agrícolas (por diferentes factores que no corresponden analizar en este trabajo), los márgenes de rentabilidad de las empresas agropecuarias y agroindustriales uruguayas van a verse afectados negativamente y deberán encontrar una nueva posición de ajuste en relación a sus costos de producción, retoma importancia pensar en atender las condiciones de competitividad. Esta competitividad que debe ser sistémica y reflejar condiciones de competencia de toda la economía uruguaya, también sectorial y desde ya al interior de sus empresas.

Po tanto si creemos que el enfoque de cadena de valor es adecuado para recolocar en una posición competitiva a las exportaciones uruguayas, bajando costos de transacción, ampliando y diversificando la “canasta” de productos exportables, explorando y obteniendo acceso a mercados más diversificados y más diferenciados, parece lógico

pensar (con los ejemplos a la vista) que esto debe ser algo más que una estrategia propia e indispensable de las empresas y debería ir acompañada de medidas de política pública que ayudaran en este sentido.

No vamos a hacer una enumeración exhaustiva de las **políticas macroeconómicas** y sus instrumentos, pero sí decir que sin una economía sana, en equilibrio desde el punto de vista fiscal y financieramente en orden, con una política monetaria que acompañe la evolución del mercado en relación a nuestros competidores y a nuestros clientes, será muy difícil para las empresas y para los sistemas de éstas, organizados en cadenas de valor construir condiciones propias de competencia. El Uruguay ha manejado y lo sigue haciendo, su economía con orden, capacidad y pericia en lo financiero, monetario y en lo fiscal. No obstante los costos internos son altos, las tarifas públicas monopólicas no están alineadas con la evolución internacional de los bienes y servicios que disponen para las empresas, la infraestructura se ha deteriorado y la inversión ha sido insuficiente para que esta mala situación no impacte en los costos internos. La situación fiscal (que dijimos no era mala) se ajusta no tanto por los egresos como por la búsqueda de aumentos en los ingresos y esto significa mayores impuestos, lo que también desalinea el costo global de la economía.

En resumen en lo referido a políticas macro creo que podemos decir que si bien hay condiciones de estabilidad, hay desvíos importantes en cuanto a las condiciones de competitividad relativa en los mercados de destino para las exportaciones.

En relación a las **políticas sectoriales**, la mayor transparencia en el funcionamiento de los mercados y esto implica además de no interferir en la formación de los precios, permitir que las condiciones de competitividad sectorial se puedan alinear a nivel internacional.

Supondría: (i) avanzar desde la generación de tecnología de producto, hacia una generación de tecnología pensada en términos de proceso, que responde más a una visión sistémica de cadena de valor; (ii) sistemas de difusión y transferencia de tecnología eficaces y eficiente para cada uno de los eslabones de la cadena, especialmente los más débiles, de forma de “democratizar” el acceso a las tecnologías necesarias para participar de la cadena y mejorar sus condiciones de competencia a la interna de ella; (iii) facilitación en el acceso al financiamiento; (iv) mantenimiento y cumplimiento de los requerimientos internacionales en cuanto a normas de calidad, inocuidad, sanitarias y fitosanitarias, normas ambientales y de conservación de los recursos naturales; (v) sistemas de trazabilidad y certificación validados; (vi) asegurar y lograr una mejora continua en las condiciones de acceso a los mercados y mantenimiento de las mismas a través de la negociación comercial internacional para los productos del agro; (vii) estímulo a las

inversiones estratégicas vinculadas a la producción (uso de suelos, riego, drenajes) y a la comercialización.

Las **políticas transversales** se vinculan más claramente con: (i) la educación en primer lugar ya que estamos hablando del agregado de valor a los productos; (ii) la inversión en ciencia, tecnología e innovación (agregado de valor); (iii) las políticas de empleo y seguridad social (trabajo medido en cantidad, calidad y desempeño laboral); (iv) la inversión en infraestructura vinculada al comercio (transporte multimodal); (v) la gestión de la información (transparencia en la formación de precios, comportamiento de los mercados, condiciones de acceso, conocimiento de las regulaciones nacionales e internacionales); (vi) la promoción comercial de los productos nacionales en mercados de destino o potenciales, desarrollo de una estrategia nacional y/o posicionamiento de una “marca país”, en general o vinculada a ciertos productos; (vii) la negociación comercial monitoreando y actualizando en forma permanente los acuerdos internacionales, multilaterales y/o bilaterales (condiciones de acceso); (viii) desarrollo de mercados institucionales específicos y sistemas de compras públicas que favorezca el acceso a los mismos de cadenas inclusivas de interés social y/o productivo.

Las **políticas específicas** serían aquellas que inciden directamente en un sector productivo y más específicamente en una cadena de valor. Tienen que ver con: (i) crear condiciones para que a partir de los arreglos institucionales (contratos comerciales) al interior de la cadena se logren bajar efectivamente costos de transacción; (ii) el estímulo a la creación de mecanismos eficaces de gobernanza, la construcción de la confianza entre los actores, mediante los equilibrios y la equidad en el relacionamiento comercial (contratos) entre productores (especialmente los más pequeños y/o vulnerables), proveedores de las empresas núcleo o motor de la cadena; (iii) respeto por las normas de competencia, evitar las acciones distorsivas en el mercado aprovechando la posición dominante de alguno de los actores de la cadena (evitar la subordinación de los actores más débiles); (iv) aplicación de instrumentos y servicios de asistencia vinculados al fortalecimiento organizacional y para la gestión empresarial de aquellas empresas y asociaciones de productores que participan como tales en la cadena y que asumen funciones dentro de ella favoreciendo la distribución más equitativa de la renta generada (promover el asociativismo); (v) capacitación laboral (vinculado a la creación de empleo de calidad) y empresarial, para el manejo de nuevas tecnologías de producción y de proceso, tecnologías de administración y gestión, de manejo de la información y el conocimiento que reduzcan asimetrías al interno de las cadenas y favorezcan la competitividad por eslabón y global de la cadena; (vi) el acceso a determinados recursos claves o servicios estratégicos (como los servicios financieros), a partir de favorecer la operación en el mercado de nuevos instrumentos financieros apropiados a la lógica de cadena y de acuerdo a necesidades puntuales o de

la lógica del proceso; (vii) instrumentos que favorezcan la incorporación de conocimiento y tecnologías específicas para la cadena, en diferentes planos (producción, gestión, administración, mercadeo, etc.) que aumenten la productividad y la diversificación de la oferta de productos; (viii) promover a través del agregado de valor local por parte de una cadena de valor viable y competitiva, la creación de nuevas oportunidades de empleo, el desarrollo local y el alivio a la pobreza.

Con esta enumeración de políticas e instrumentos (no taxativa) cabría plantearse si no sería del caso revisar el diseño y/o la gestión institucional del estado en materia de bienes y servicios públicos vinculados al enfoque de cadena de valor, de estímulo y apoyo a las iniciativas privadas.

### III. Desempeño en relación a cambios en el comportamiento de los mercados

En la medida de las CDV están – así debe ser – orientadas al mercado, claramente su desempeño dependerá de las condiciones que presenten los mismos.

En la última década (2003/2014) tuvimos claramente un mercado en expansión para los productos agropecuarios (commodities), y también para productos del sector agroindustrial, especialmente alimentos. Varios fueron los factores que incidieron para que esto ocurriera a nivel internacional, son suficientemente conocidos y no es motivo de este trabajo su análisis en este momento. Lo único que sí cabe agregar es que se vivió una década especialmente favorable para encarar inversiones privadas y públicas que permitieran relativizar el nivel de dependencia de las exportaciones uruguayas de los recursos naturales (como ha sido durante toda la vida institucional del Uruguay) y aumentar el grado relativo de la incidencia en la de la inversión en capital y en conocimiento (valor agregado). También para mejorar las condiciones estructurales que presenta el país en relación a la competitividad sistémica de su economía. Quedaron cosas importantes por hacer, no abundaremos en este caso, pero está claro que, por ejemplo en educación e infraestructura (dos áreas clave de la competitividad y para la incorporación de valor a las exportaciones uruguayas), la década y sus oportunidades pasó de largo.

En mercados en expansión y tonificados las empresas núcleo o motor de las cadenas requieren más proveedores para atender sus procesos industriales y/o los procesos y compromisos comerciales. Durante el período 2003/2014 la demanda creció tanto en el mercado externo como en el interno. Tasas de aumento del PBI históricas y sostenidas, aumento del empleo, el consumo, generaron nuevas oportunidades de mercado interno para más y para nuevos productos. En toda la región millones de personas salieron de la

pobreza gracias a la combinación generada por la coyuntura económico - comercial y a políticas sociales acertadas, aplicadas por parte de los gobiernos. Estas personas se transformaron en nuevos consumidores. Esta situación, para la oferta uruguaya impactó positivamente elevando el nivel de demanda, tanto por el lado del mercado interno como por el del mercado regional. El mercado internacional ya estaba dinamizado por otros factores y en definitiva fue el que traccionó este proceso virtuoso.

En este escenario claramente se abrió un espacio para la aparición y consolidación de mecanismos de encadenamiento productivos. Sin embargo habría que distinguir la necesidad de las empresas (núcleo o motor de las cadenas existentes o potenciales) de contar rápidamente con más proveedores, con mecanismos más permanentes de gobernanza y de construcción de una Cadena de Valor competitiva, sostenible en el tiempo y más aún inclusiva.

Con mayores márgenes, en general, los empresarios industriales y/o comerciales claves en la “cadena”, flexibilizaron y facilitaron mucho las condiciones de acceso y las negociaciones de precio por los productos. No fue tan importante factores tales como la localización de las chacras y fincas, la calidad, oportunidad, volumen de la oferta de materias primas, como la necesidad de acceder a ellas para poder cumplir con compromisos comerciales y una demanda crecientemente expandida.

Otros serían los mecanismos de gobernanza (acuerdos comerciales / arreglos institucionales) de más largo aliento, que fueran también válidos, operativos y equitativos, para funcionar en momentos de contracción de la demanda en los mercados, como parece ser los que han comenzado ya desde el año pasado (2014).

En las experiencias comentadas al principio, especialmente en Paraguay y en especial en relación a las exportaciones de sésamo al Japón y de almidón de mandioca, quedó claramente demostrado que las empresas núcleo de la cadena, operaron contradictoriamente en su diálogo con el gobierno y en su relación comercial con los productores proveedores y sus organizadores. En poco más de dos o tres años (zafras) lo que parecían arreglos institucionales favorables a la inclusión de un mayor número de pequeños productores familiares a la cadena, mediante el apoyo técnico, organizacional y financiero del gobierno, demostraron ser acuerdos comerciales de aprovisionamiento, sin condiciones de continuidad y marginales para el aprovisionamiento de la cadena.

Está claro y es natural que así sea, que las empresas procuren, en todo momento maximizar su renta. En épocas de mercados tonificados y de demanda expandida, esto es más fácil. Los márgenes son mayores y se pueden asumir mayores costos de producción y de transacción al interior de la cadena. No obstante cuando el comportamiento del

mercado se revierte (como ocurrió en el caso comentado de Paraguay), las empresas líderes o núcleo de la cadena, usaron su supremacía dentro de la misma, endureciendo o cerrando lisa y llanamente las condiciones de acceso al negocio, en virtud de sus expectativas de renta. Las otras empresas proveedoras de materias primas, bienes o servicios, son naturalmente subordinadas, ya que la empresa núcleo dispone de factores claves como el acceso al mercado (compradores internacionales), el financiamiento o la tecnología, o todos ellos combinados. En esta situación de demanda contraída cayeron los productores marginales en cuanto a su localización, (cercanía a las plantas), volumen y calidad.

Esta situación que acabamos de describir para estas dos cadenas potenciales en Paraguay, no es extraño sino natural que ocurra, de ahí que se enfatice una vez más que las condiciones de gobernanza acuerdos y contratos comerciales de mediano plazo, y las políticas públicas de respaldo o promoción del enfoque de cadena de valor, deben tomar en cuenta este comportamiento y actuar en el sentido de disminuir asimetrías, favorecer una estrategia común y un funcionamiento armónico más allá de las coyunturas.

Finalmente, si creemos que vamos a vivir una situación de mercados en contracción del 2014 en adelante, hasta que los mismos recuperen su dinamismo (nada indica que las condiciones estructurales que determinaron el crecimiento internacional en la demanda de alimentos a comienzos de la década del 2000, hayan cambiado), el enfoque de cadenas de valor competitivas e inclusivas deberá combinar cada vez con más atención los sistemas de gobernanza a la interna de la cadena, con las políticas públicas. Esto supone trabajar el concepto de “alianza público /privada” donde los objetivos privados de maximizar la renta y los públicos de una mejor distribución de la misma, puedan compatibilizarse a la interna de la cadena y en relación a la inversión pública, en momentos menos propicios que los que vivimos en la década pasada.

#### IV. Conclusiones

Quizás sea necesario plantearse la pregunta sobre qué nos depara el futuro cercano según las predicciones más generalizadas respecto del comportamiento de los mercados de alimentos o agropecuarios / agroindustriales. Todo indica que la caída de precios que estamos viviendo ya no responde a los fenómenos de “volatilidad” en los precios que vimos ocurrieron durante toda la década pasada. Frente a una baja puntual siempre se respondió con un alza inmediata a niveles superiores a los previos a la caída. Así más allá de la “volatilidad” llegamos a niveles históricos de precios en commodities agrícolas en general y en alimentos en particular (tendencia creciente). Hoy día hay otros factores de

mercado que afectan precios y demanda, no obstante las señales del cambio estructural de la demanda de alimentos que básicamente vinieron del Asia en la década pasada, parecen mantenerse, aunque no expresarse en la coyuntura. Lo que no es posible contestar al día de hoy es cuánto durará esta fase del ciclo y cuándo volverán a tonificarse los precios y la demanda de alimentos.

Es momento entonces de perseverar en el ahínco por maximizar las condiciones de competitividad, agregar valor, bajar costos de producción, bajar costos de transacción, consolidar cadenas y/o ampliar otras con características de mayor inclusión de actores, en especial aquellos productores más pequeños y/o vulnerables.

El proceso no será espontáneo (basta mirar el comportamiento de la cadena láctea hoy día en el Uruguay), pero sí sería recomendable operar desde la política pública, más allá de la coyuntura, generando cambios estructurales que hiciesen a las cadenas de valor más competitivas por sí mismas.

Ya vimos resultados (Uruguay) de políticas públicas sostenidas durante décadas (más allá de ajustes obvios y necesarios), sobre la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo de cadenas como la lechera y arroceras por ejemplo. La apuesta de Paraguay o Argentina con modelos de estímulo a los encadenamientos productivos para agregar valor, y para incluir un mayor número de pequeños productores familiares en los negocios, a partir de instrumentos de intervención del estado en “alianzas público /privadas”, quiere de compromisos recíprocos de ambos lados para dar sostenibilidad y competitividad a las cadenas.

Si creemos y luego queremos que afirmar el funcionamiento de determinados “arreglos comerciales” entre las empresas de un sector dado, que se expresen en el mediano plazo y que permitan: agregar valor a los productos, adecuar al máximo el producto a la demanda (consumidor), alcanzar nuevos mercados e incorporar nuevos consumidores, maximizar la renta general y parcial en el mediano plazo, bajar costos de transacción o sea competir mejor, deberíamos encarar una actuación con eficacia y solvencia desde la política pública macroeconómica, la de inversión pública, sectorial y específica. Si en cambio no tenemos esta decisión y dejamos la posibilidad de la construcción de las cadenas de valor, como tal, librado al azar, los acuerdos y encadenamientos resultantes serán lábiles, con un bajo nivel de compromiso y confianza.

La herramienta está y ha sido probada. Ha demostrado ser hábil a los objetivos públicos y privados, sociales y económicos de desarrollo, no obstante requiere de ajustes y sobre todo de obviar los voluntarismos y ser rigurosos al momento de los “arreglos” institucionales que aseguren una gobernanza equilibrada y eficiente. A nuestro juicio, no

hay procesos espontáneos, hay acuerdos donde todos resignen parte de su expectativa de renta o ingreso inmediatos y apuesten a que ambos objetivos se den en forma menos espectacular pero más sostenidos en el tiempo, más allá de coyunturas.

### Bibliografía Consultada

Arboleya I, Bagnato G, Bengoa F, Viera E.”(2013). FIDAMERCOSUR – CLAEH. “El Sector Lechero Uruguayo. Contribuciones de las políticas públicas y la institucionalidad sectorial a su desarrollo”

Cradeillac, Gulla (2013). “Sobre cadenas de Valor”. Núcleo de Estudios Sociales Agrarios, Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR

Falide A, Mondelli M, Peixoto C. CINVE (2010) “Inserción de la AF en los modelos de gobernanza de las cadenas de vaor agroindustriales. Casos de Uruguay y Paraguay”

Gereffi, Gary (2005). “The Global Economy: Organization, Governance, and Development”. Princeton University.

Gereffi, Gary, J. Hunphrey, T Sturgeon (2025). “The Governance of Global Value Chains”

Porter M. (1985). University of Cambridge. “Competitive Advantage”

Ramos A. Letras - Universidad ORT (2014). “La década en que los alientos fueron el centro del crecimiento de los países exportadores y de la preocupación por la seguridad alimentaria y nutricional regional”

Ramos A, Mermot C. (2011). UCAR / MAGYP. Documento de Diseño. Proyecto de Desarrollo para la Agricultura Familiar en la República Argentina

Rolón R. Ruiz Díaz M. A- FINES (2011). “Paraguay Cadenas de Valor pro – pobres” Documento preparado para el Fondo de desarrollo Agrícola (FIDA)

Sandoval Cabrera, Veronica S (2012). UNAM. Análisis Económico. Num 66, vol XXVII “Gobernabilidad y asenso en la Cadena de Valor: discusión conceptual”.

Varios Autores, GTZ, (2010). Programa de Fortalecimiento de la Economía y el Empleo. “Fomento de Cadenas de Valor”

Varios Autores. Fundación CODESPA (2010). "Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para erradicar la pobreza".

Varios Autores. FAO – ALADI (2014). "Desarrollo del comercio intrarregional de alimentos y fortalecimiento de la seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe"